

経理課が作成すべき経営管理基礎データ キャッシュフロー計算書

株式会社川原経営総合センター 取締役(会計業務部門統括)
海江田鉄男

キャッシュフロー計算書とは

本号では、経理課が病院の経営幹部層や職員に提示すべき数値について考えていきます。経理課は、試算表を毎月作成し、経営陣に提出しています。決算時には、決算書とその内訳明細書を作成し、経営状況把握に貢献しているはずですが、ここでは少し角度を変えて、病院の経営改善に結びつけていきましょう。

経理課スタッフは、決算書の「利益」について、経営幹部や理事らに誤解されることが多いと感じてはいないでしょうか。「こんなに利益が出ているのなら新たな医療機器を購入しよう」、「いやいや、節税を図るべきだ」といった意見が出るたびに、「借入金の返済や今後の投資のためには、このくらいの利益は必要です」と、説明に苦慮されていることではないでしょうか。

そんな苦勞を解決するのが、キャッシュフロー計算書です。これを中心

表1 キャッシュフロー計算書

単位:千円

科目	金額
I 営業活動によるキャッシュフロー	
税引前当期利益	59,319
減価償却費	34,394
営業未収金の増加額	▲3,880
棚卸資産の減少額	633
短期貸付金(奨学金)の増加額	▲3,262
買掛金の減少額	▲7,542
未払金・未払費用の減少額	▲10,003
預り金(源泉税・社会保険料等)の増加額	453
預かり保証金の増加額	1,126
税金等支払	▲9,016
営業活動によるキャッシュフロー	62,222
II 投資活動によるキャッシュフロー	
有価証券売却による収入	800
有形固定資産購入による支出	▲23,226
有形固定資産売却による収入	2,096
投資活動によるキャッシュフロー	▲20,330
III 財務活動によるキャッシュフロー	
短期借入による収入	17,213
長期借入金返済における支出	▲83,760
財務活動によるキャッシュフロー	▲66,547
IV 現金・預金等の増減額	▲24,655
V 現金預金等の期首残高	83,188
VI 現金預金等の期末残高	58,533

にして、貸借対照表や損益計算書を説明すれば、病院の経営改善の方向性が見えてきます。

本号では、このキャッシュフロー計算書について勉強しましょう。

キャッシュフロー計算書の説明してみよう

表1に、キャッシュフロー計算書を例示しました。この計算書では、税引前利益で5931万9000円、実際に現金が動かない減価償却費が3439万4000円、合計9370万8000円の

可処分資金がありながら、2465万5000円の資金不足となっています。

大きな原因は3つあります。

- ①長期借入金の返済額が8376万円もあり、可処分資金から返済すると1000万円程度しか残らないのに、有形固定資産購入が2322万6000円もあり、過大な投資をしたこと
- ②「買掛金」や「未払金」「未払費用」が1754万5000円あり、「短期借入金」で対応しようとしたものの、納税資金まで含めて

おらず、その結果901万6000円の資金不足を招いたこと
③医療未収金の増加。前年より収入が伸びていけば、2カ月遅れで入金される社会保険等の診療報酬が増加すること
こうした原因から、短期借入金を1721万3000円調達しても、資金不足は解消されず、新規に借り入れた分だけ、来期以降に影響を与えます。つまり、税引前利益5931万9000円では、新たな投資は賄えなかったこととなります。

こうしたことは貸借対照表(表2)や損益計算書(表3)では明確

に伝えることができません。損益計算書では、当期利益の3564万5000円は対収益比2.8%で、厚生労働省「平成19年病院経営管理指標」での医療法人の平均値2.0%よりも高いので、納得してしまふ可能性があります。そして、貸借対照表は見過ぎされたままになってしまふ傾向があります。これでは、実効ある改善も、適切な目標設定もできません。

53万3000円、損益計算書から算出される年間支出額の0.56カ月分しかありません。これはギリギリのラインで、最低でも1.0カ月分はほしいところです。次に、借入金の返済ですが、返済計画書から簡単に算出できますので、その額の返済を目標とします。そして、来期の医療機器等の投資金額を算出します。

このように、キャッシュフロー計算書から、目標数値を検討していくことで、必要利益が見えてきます。決算書の説明をキャッシュフロー計算書中心に行い、来期の必要利益も併せて説明していくこ

とで、損益計算書の税引前利益まで目標を立てることができます。そして、損益計算書を遡っていくことで、必要利益や削減すべき経費の額が目標として立てられていくのです。損益計算書の目標を立てる際に、前回まで勉強してきた原点管理の数値目標を折り込みながら、次号以下で説明する人事課や各課の数値目標を織り込んで、実現性のあるものに上げていかなければなりません。

次号では、人事課の数値目標を考えていきます。その後、再び経理課に戻ること予定しています。

表2 貸借対照表

単位:千円

勘定科目	期首	期末	増減
現金預金	83,188	58,533	▲24,655
営業未収金	169,657	173,537	3,880
棚卸資産	7,904	7,271	▲633
有価証券	800	0	▲800
貸付金	6,220	9,482	3,262
固定資産	1,274,274	1,260,771	▲13,503
【資産合計】	1,542,043	1,509,594	
買掛金	65,019	57,477	▲7,542
未払金	29,208	25,015	▲4,193
未払費用	31,570	25,761	▲5,809
預り金	7,164	7,614	450
短期借入金	0	17,213	17,213
預かり保証金	3,669	4,796	1,127
未払法人税等	9,016	23,417	14,401
長期借入金	1,219,035	1,135,274	▲83,761
【負債合計】	1,364,681	1,296,567	
資本金	22,000	22,000	0
当期末処分利益	155,382	191,027	35,645
(内、当期利益)		35,645	35,645
【資本・負債合計】	1,542,063	1,509,594	

表3 損益計算書

単位:千円

	金額
営業収益	1,286,081
人件費	707,098
医療材料費	
期首棚卸高	7,094
医薬品材料費	210,165
期末棚卸高	▲7,271
減価償却費	34,394
委託費	51,842
経費	203,509
研究研修費	1,427
営業費用合計	1,208,258
【営業利益】	77,823
営業外収益	31,659
営業外費用	49,924
内、支払利息	31,508
【経常利益】	59,558
固定資産売却損	239
【税引前利益】	59,319
【法人税等】	▲23,674
【当期利益】	35,645